

繁盛店のための「ほめ育」のススメ

「ベストなシフトを組むためのマネジメント」は店長の重要な仕事のひとつ

原 邦雄

飲食店の店長には、たくさん仕事があると思います。細かく挙げれば枚挙にいとまがありませんが、中でも「集客」と「QSCの向上」に加えてもう一つ、「ベストなシフトを組むためのマネジメント」も重要なものだと思います。今回は、そのために店長がすべき人間関係づくりについてお伝えします。

ほとんど全ての店長が、毎日ベストメンバーで仕事ができればいいと思っ

ているはずですが、特に年末年始やゴールデンウィーク、お盆などの繁忙期にこそ、ベストメンバーをそろえ、書き入れ時に一気に売上アップを狙いたいと思っ

トメンバーでシフトを組むことは、夢物語に近い現実があるのではないのでしょうか。埋めるべきラインが埋められない、数はそろっても戦力としては不安が残る、できる人たちが、だけに負担が大きく掛かって、結果的に本来のチーム力を発揮できない、などが、クライアントの声としてよく聞かれます。これはサッカーでいえば、本来は11人必要なところを9人しかそろえられなかったり、11人いてもそのうちの2、3人が野球選手だったり水泳選手だったり、もしくは初心者ばかりするような状態です。さらに店長にとって重圧となるの

は、この状態で試合をするだけでなく、勝ち点・売上を取らなければいけないということ。ベストメンバーだったら勝った試合なのに……という現場の声を、これまで何度か耳にしてきました。彼らはみんな「メンバーさえそろって売上を上げる雰囲気」が店にあれば、方法はいくらでも考えられる」と言います。その言葉に嘘はないと私は思うのです。

シフト希望表のフリーの数 店長への信頼度

ベストなシフトを組めないことは、単に取れるところで売上を取れないだけにとどまりません。「個々の作業量の負担が多くなる」「埋められないポジションが発生する」「社員の休みがなくなる」「サービスマンが下がり、顧客満足度が下がる」「リピート率、新規再来率が低下し、売上がダウンする」など、ちょっと考えるだけでもたくさんの悪影響があります。

また、現在のほとんどの飲食店で、おいしくない料理はないはずだと私は思っています。お客様の舌が肥えたことや口コミサイトの登場で、昔に比べて味の悪い店はどんどん淘汰

されています。レシビもあるでしょうし、ある程度の集客もできています。

しかし、シフトが埋まらなかつたり、組めたとしてもベストには程遠いものしか調えられない問題は、現状維持どころか逆にどんどん広がっています。少子高齢化で労働人口が減少し、特に飲食業は人が集まらない業種の筆頭ですから、無理もないです。現場の「こんなので戦えるわけがない」という本音は、決して甘えではないと思います。

それを踏まえて、私がどうしてもお伝えしておきたいのは、「シフト希望表のフリーの数」スタッフからの店長の評価」ということです。シフト表を見れば、スタッフを大切にしている気持ちや、普段どのように伝えているかが分かります。

店長の評価を決めるのは、上司や会社だと思われがちですが、確かに、査定は上役がするものですが、そのときの基準となるものが「スタッフからの評価」です。どれだけ仕事ができる人でも、スタッフに嫌われシフトが埋められず、店へのスタッフの貢献度が明らかに悪いことを知られてしまえば、上役が店長を高く評価することはありませ

実は私も、かつてラーメン店の店長だったころ、あまりに厳し過ぎてスタッフから総スカンを食らい、全員辞めてしまったことがあります。一生懸命に店を盛り上げてきたい

気持ちが行き過ぎてしまった結果でしたが、それでも降格となり、平の社員からもう一度店長への道を目指すことになりました。

私の例のように、スタッフが具体的な行動に移ってしまう前に、ぜひとも考え方を改めてもらいたい。その基準となるのがシフト希望表なのです。

信頼関係を築く たった一つのシンプルな質問

シフト希望表にフリーの数が増えていく特効薬となるものは、厳密にはありません。スタッフにはスタッフの都合があるからです。しかし、スタッフがお店のことを好きになり、貢献を考えるようになると、この都合の融通を少しだけ利かせてくれるようになります。

「お店への貢献」店長への信頼」です。店長が個々のスタッフと信頼関係を築いていければ、徐々に変化が訪れます。そのために、ほめ育では次の質問をしてみてください。

「●●さんは、何を大切にしている人なの？」

信頼関係を築く第一歩は、相手を知ることです。では、店長はスタッフの何を知ればいいのか。その答えは「相手が大切にしていること」です。

人には、知られたくないことと知られたくないことがあります。同様に、スタッフには店長に知っておいてほしいことと知られたくないことがあるのです。

理想をいえば、知っておいてほしいことだけに触れ、知られたくないことは触れないこと。しかし、この絶妙な距離感を取るのなかなか難しいものです。だから、このたった一つのシンプルな質問をするのです。この質問をするだけで、相手は「知っておいてほしいこと」を選んで答えてくれます。店長はそれを個々に記録して、深掘りをしていけばいいのです。

例えば「実は部活を頑張っています」「取りたい資格があるんです」「実家の母の看病があつて、大事にしています」「彼女をつくりたいんです」などの答えが返ってきたら、それをどう深掘りしていきますか？ 目的は、相手との信頼関係を築き

店への貢献度をアップさせることです。これを読んでいる間にも、いろいろとシミュレーションができると思います。

相手の「大切にしていること」を深掘りしていくことで、「一対一の関係性」が生まれます。一対一の関係性ができれば、信頼は積み重なり、やがて信頼関係に育ちます。

たった一度の会話で一気にシフト表が埋まることはないと思います。1点ずつ小さな点数を積み重ねることで、翌月や翌々月のシフト希望表に変化が表れるでしょう。そして数カ月後には、ベストなシフトが組めるようになるのです。

もしかすると、こんなことが本当に可能なかと思うかもしれませんが、実際に私のクライアントである株式会社サンパークが運営する「びっくりドンキー 神戸ハーバーランド店」では、100席の店のシフトが、三日であつてもベストメンバーで埋まっています。同店のスタッフは、最初は決して特別な人たちだったのではありません。一般的なパート・アルバイトでした。これまで1カ月も続かない人もいたし、店を転々とするような人もいました。しかし、ほめ育を導入したことで

スタッフのお店への貢献度が上がり、ベストなシフトを組んでいます。三日が日に家の用事があつても、午前中だけ、午後だけ、田舎に一日遅く帰る、田舎から一日早く戻るなど、お互いに声を掛け合い、自分たちのお店を自分たちの責任で守っているのです。

そのきっかけは、ほめ育を導入して「相手の大切にしていることを大切に」という店長の働き掛けだったのです。



はらにお
原スバイラルアップ代表取締役、(一財)ほめ育財団代表理事。大手コンサルタント会社で活躍後、飲食店の流い場で4年間住み込み修行。多数の現場で培った経験と、脳科学・心理学をミックスした教育メソッドは、大人だけでなく幼児教育にも活用できるとして、国内外200社に導入され、幅広い層から好評を得ている。ハーバード大学やザ・リッツ・カールトンホテルでのセミナーをはじめ、年間200回以上の講演を行う。テレビ朝日「報道ステーション」やNHKにも登場。英・中国語にも翻訳された著書は5冊。